

## **ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДА «ДЕЛЬФИ» В КОМПАНИЯХ СФЕРЫ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ**

*В статье на основе аналитического и синтетического подходов к изучению современных методов экспертных оценок выдвигается идея о существовании методических недостатков на этапе отбора экспертных групп. Изучается и характеризуется метод экспертных оценок «Дельфи»: исторический аспект, цели, задачи и этапы применения данного метода.*

*Ключевые слова: метод Дельфи, консультационные услуги, экспертные группы, эксперт оценок.*

## **FEATURES OF THE APPLICATION OF THE METHOD "DELPHI" IN THE SCOPE OF CONSULTING SERVICES TO COMPANIES**

*On the basis of analytical and synthetic approaches to the study of modern methods of expert estimates put forward the idea of the existence of methodological weaknesses in the selection of the expert groups. Studied and characterized by the method of expert "Delphi" ratings: historical aspects, objectives, targets and steps of this method.*

*Keywords: Delphi technique, advisory services, expert groups, expert assessments.*

Современная теория принятия решений включает эффективные инструменты стратегического развития хозяйствующего субъекта. В частности, для целей анализа финансово-хозяйственной деятельности и прогнозирования в бизнесе широко применяются методы экспертных оценок. Заочные методы, являясь группой методов экспертных оценок, позволяют привлекать для аналитических исследований большее число экспертов, чем при проведении очной процедуры.

Применение очных методов также может быть затруднительным по причине того, что экспертам в силу их морально-психологических предпочтений неудобно принимать участие в очных опросах и дискуссиях; в таком случае заочные методики являются предпочтительными.

Метод «Дельфи» — один из самых старейших заочных методов экспертных оценок, являясь при этом и наиболее формальным. Его название происходит от имени Дельфийского оракула, слово которого в последней инстанции принималось за истину. Авторами метода «Дельфи» считаются американские исследователи О. Хелмер, Т. Гордон и др. — основатели института исследований будущего (IFTF) [1]. Метод начал применяться в пятидесятых годах компанией «RAND Corporation» [2], которую курировали американские вооружённые силы, для исследования военно-стратегических проблем, включая прогнозирование влияния будущих научных разработок на методы ведения войны.

Целью метода «Дельфи» является получение информации высокой степени достоверности в процессе анонимного сбора и оценки мнений участников экспертных групп для принятия управленческого решения. Для достижения указанной цели метод использует серию анкетирований [2], в которых анализируются мнения экспертов относительно будущих событий и возможных инноваций (прогнозы экспертов), и статистическую обработку собранных данных с последующей их корректировкой для вероятностной оценки достоверности полученных результатов.

Как правило, алгоритм метода состоит из нескольких этапов, которые могут включать в себя следующее:

1. Определение целей и задач экспертизы;
2. Формирование рабочей группы по сбору и обобщению мнений экспертов;
3. Формирование группы экспертов, обладающих необходимыми компетенциями в исследуемой области;
4. Подготовка опросных анкет с чёткими и однозначно трактуемыми вопросами, предполагаемыми однозначные ответы;
5. Проведение серии анкетирований (3–4 раза), в каждом из которых полученные ответы служат основой для формулирования вопросов последующего анкетирования;
6. Обобщение и оценка результатов анкетирования, выработка рекомендаций по вопросу принятия того или иного решения.

На первом этапе производится уточнение и детализация проблемы. В частности, исключаются варианты решений, которые обусловлены уже существующими, фактическими данными и могут быть исследованы на основании иных сведений, без суждений экспертов. Иными словами, на этом этапе уточняются возможные варианты решений, которые могут быть приняты исключительно на экспертном мнении.

Второй этап носит организационный характер. На нём формируется группа специалистов, имеющих профессиональные навыки проведения опросов и интервьюирования; таковыми зачастую выступают профессиональные социологи.

На третьем этапе происходит отбор группы экспертов, состоящая, как правило, из 10–15 специалистов требуемой предметной области. Компетенции экспертов обычно устанавливаются путём результатов по листам самооценки, на основании выполнения трудовых функций в отраслях, тесно связанных с проблематикой, по участию в научных исследованиях.

Далее, специалистами рабочей группы проводится непосредственно анкетирование. Исходя из принципов метода «Дельфи», анкетирование проводится анонимно, исключая возможность конформизма в экспертной группе. На заключительном этапе производится обобщение и статистическая оценка проведённого анкетирования. В случае если заданная вероятностная характеристика достоверности окажется неудовлетворительной, проводится второе, третье и последующие анкетирования. Как правило, серия анкетирования состоит из 3–4 опросов, в результате которых с заданной вероятностью может быть выработана рекомендация к принятию одного из решений, обозначенных на первом этапе. Достоинством метода является относительная формальная объективность решения и возможность её статистической оценки, независимость и анонимность мнений экспертов. К недостаткам следует отнести возможный чрезмерный субъективизм прогнозных оценок и значительные затраты времени на проведение анкетирования. Более того, эксперту не всегда предоставляется достаточное время на обдумывание того или иного ответа в процессе опроса, что приводит к перегибу оценочных суждений. Вместе с тем, в современной литературе мало внимания уделяется процедуре отбора экспертной группы (третий этап приведённого алгоритма). Как было указано ранее, отбор производится социологами из специалистов соответствующей предметной области, однако формализация данной процедуры недостаточно разработана. Таким образом, остаётся открытым вопрос об оценке процедуры отбора. В рамках данной статьи предлагается возможный вариант формализации данной процедуры путём балльной оценки условных уровней образования, цитирования публикаций, управленческого опыта работы в предметной области и наличия патентов у конкретного отбираемого эксперта (или группы). В частности, формула оценки может выглядеть следующим образом:  $E = O + П + P$

где  $E$  — уровень эксперта,  $O$  — уровень образования,  $П$  — уровень публикаций,  $P$  — опыт управленческой работы. В таблице 1 приведены примерные значения критерий в баллах.

**Критерии оценки уровня эксперта**

Фактор	Баллы
Уровень образования (учебная степень)	
Высшее образование	1
Кандидат наук	2
Доктор наук и выше	4
Число публикаций, в среднем за год	
0,5	1
1	2
2 и более	4
Опыт управленческой работы	
5 и более лет	1
10 и более лет	4
20 и более лет	8

Таким образом, к примеру, эксперт с высшим образованием, без публикаций и управленческим опытом в соответствующей сфере более 10 лет, наберёт 5 баллов; кандидат наук с 1 в среднем публикацией в год и управленческим опытом работы до 10 лет также получит 5 баллов. Следует отметить, что приведённая шкала является приблизительной и служит для примерной оценки. Количество баллов по публикациям можно дополнительно уточнить, «проиндексировав» баллы наличием патентов или цитируемостью исследовательских публикаций по общепринятым индексам — РИНЦ, индексом Хирша [1]. Средний показатель в баллах на одного эксперта будет характеризовать уровень «экспертности» группы. Предлагаемая методика была опробована в исследовании отбора экспертов для получения стратегического решения относительно перспективности организации сертификационных услуг. Для этих целей было отобрано 10 специалистов, данные по которым сведены в табл. 2.

Таблица 2

**Уровни критериев по отобранным экспертам**

Условный номер эксперта	Уровень образования	Уровень публикаций	Уровень управленческого опыта	Всего по эксперту
1	1	0	1	2
2	1	0	1	2
3	1	0	1	2
4	1	0	4	5
5	1	0	8	9
6	1	1	8	10
7	2	1	1	4
8	2	2	0	4
9	2	4	0	6
10	4	4	0	8

В целом, экспертная группа набрала 52 балла, что в среднем по группе из 10 человек составляет 5.2 балла. Таким образом, показатель «экспертности» принимаемого решения по указанной методике составил 5.2, что является сравнительно высоким (исходя из условной шкалы по таблице 1) показателем. Очевидно, что показатель экспертности можно повысить путём расширения группы экспертов, то есть «экстенсивным путём» увеличения мнений, либо «интенсивным путём» за счёт подбора специалистов с иными профессиональными и академическими компетенциями. В приведённом примере в итоге экспертной группой было предложена рекомендация относительно принятия решения по вводу планируемого спектра услуг. В дальнейшем правильность решения подтвердилась выходом на рынок

конкурентов с аналогичным спектром предлагаемых услуг, что указывает на наличие «свободной ниши» на данном рынке.

В заключение, необходимо отметить следующее. Несмотря на то, что метод «Дельфи» существует сравнительно давно, он до сих пор применяется на практике. Формализация данного метода не является идеальной, поэтому существуют пробелы в практической реализации данной методики. В настоящей статье, предложен подход по совершенствованию метода на этапе отбора экспертной группы с целью нивелирования ошибочности в принятии управленческих решений за счёт более формализованной методики отбора экспертной группы. При этом в качестве критерия оценки предложена балльная система уровня экспертности группы на основе трёх основных факторов — образование, число публикаций и управленческий опыт. В перспективе видится, что поднятая проблематика станет ключевым вопросом в применении метода и продолжит своё совершенствование применительно к конкретной сфере деятельности бизнеса.

#### **Литература:**

1. **Бешелев, С. Д., Гурвич, Ф. Г.** Экспертные оценки [Текст] / С. Д. Бешелев, Ф. Г. Гурвич // М.: Наука, 1973.- 161с.
2. **Горшкова Л. А., Поплавская В. А.** Управленческий инструментарий организационного развития: методология формирования [Текст] / Л. А. Горшкова, В. А. Поплавская // Монография - Новгород: Изд-во Нижегородского государственного университета, 2014.- 159с.